

Liên kết trong các tập đoàn kinh tế Việt Nam

Trần Kim Hào*

Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương

Ngày nhận bài 30.7.2015, ngày chuyển phản biện 3.8.2015, ngày nhận phản biện 25.8.2015, ngày chấp nhận đăng 31.8.2015

Liên kết kinh doanh trong tập đoàn kinh tế (TĐKT) đã và đang đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của chính các tập đoàn nói riêng và sự phát triển nền kinh tế nói chung. Ở Việt Nam, hình thức liên kết kinh doanh trong các TĐKT, nhóm công ty xuất hiện từ giữa những năm 90 của thế kỷ trước và phát triển mạnh mẽ sau đó một thập kỷ. Các kết quả điều tra cho thấy, liên kết trong các TĐKT của Việt Nam đã có bước phát triển mạnh mẽ, đặc biệt là nâng cao hiệu quả của các mối liên kết nội bộ trong các tập đoàn thông qua việc hoàn thiện các cơ chế, cách thức liên kết trên cơ sở các quy tắc mang tính thị trường, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn tập đoàn. Tuy nhiên, so với các TĐKT tại nhiều quốc gia, đặc biệt là các nước phát triển và mới nổi, hiệu quả của các mối liên kết trong các TĐKT Việt Nam còn nhiều hạn chế.

Bài viết nêu và phân tích một số vấn đề cơ bản của mối liên kết trong các TĐKT Việt Nam, bao gồm cả các TĐKT nhà nước và TĐKT tư nhân. Trên cơ sở các phân tích, bài viết cũng đề xuất một số khuyến nghị giải pháp nhằm phát huy tốt hơn các mối liên kết trong nội bộ của các TĐKT.

Từ khóa: liên kết, nhà nước, tập đoàn kinh tế, tư nhân.

Chỉ số phân loại 5.2

INTERNAL LINKAGE IN VIETNAM'S BUSINESS GROUPS

Summary

Internal linkage within a business group has been playing an important role in the performance of each business group itself in particular as well as the development of the economy in general. In Vietnam, the internal linkage within business groups developed in the mid of 1990s. After one decade, this linkage has greatly improved via applying market-based principles to linkage of mechanism and manner. This has brought remarkable results, especially the performance efficiency of the whole business groups. However, the internal linkage of Vietnam's business groups still has many limitations compared with that of business groups in developed and emerging economies.

In this article, some key aspects of internal linkage in business groups (including state and private business groups) in Vietnam will be examined. After that, some recommendations will be raised to help take advantages of internal linkage within business groups.

Keywords: business group, linkage, private, state.

Classification number 5.2

Giới thiệu

Liên kết trong hoạt động kinh tế ra đời khá sớm và đang ngày càng trở nên quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh của các tổ chức kinh tế. Trong quá trình sản xuất kinh doanh, đặc biệt trong thời kỳ mở cửa thị trường và hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, hầu như tất cả các doanh nghiệp luôn cần và phải có các mối liên kết. Do ưu thế của chuyên môn hóa sản xuất, phần lớn các doanh nghiệp không tự sản xuất toàn bộ các đầu vào để sản xuất ra sản phẩm cuối cùng mà sẽ sử dụng một số đầu vào từ các doanh nghiệp khác. Vì vậy, quan hệ giữa các doanh nghiệp trong sản xuất là tất yếu và ngày càng đa dạng.

Khi mối quan hệ này phát triển đến một mức độ nhất định sẽ hình thành nên các mối liên

*Email: tkimhao@yahoo.com

kết giữa các doanh nghiệp. Ở cấp độ cao của liên kết trong sản xuất kinh doanh đã hình thành nên các nhóm công ty và một trong những hình thức cao nhất của nhóm công ty là việc hình thành TĐKT. Các mối liên kết trong TĐKT được coi là chặt chẽ nhất trong các dạng liên kết về kinh tế. Strachan (1976) [1] cho rằng, TĐKT là nhóm doanh nghiệp với ba đặc trưng cơ bản, trong đó có một đặc trưng là quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên trong TĐKT dựa trên sự trung thành và tin cậy lẫn nhau. Thực tiễn chứng minh rằng, việc hình thành các TĐKT đã đem lại những lợi ích cho từng thành viên cũng như toàn bộ nhóm. Những lợi ích của TĐKT là tính kinh tế nhờ quy mô, sự tương hỗ lẫn nhau và lợi ích của các giao dịch nội khối.

Liên kết trong các TĐKT

Một số hình thức liên kết chủ yếu trong các TĐKT:

- Nếu phân chia theo loại hình liên kết, trong TĐKT có các hình thức sau: (i) liên kết theo chiều dọc (các công ty hoạt động trong cùng một chuỗi giá trị ngành); (ii) liên kết theo chiều ngang (sự kết hợp giữa các công ty có sản phẩm, dịch vụ tương tự nhau hoặc liên quan với nhau cùng chung một thị trường hoặc chia sẻ thị trường theo phân khúc khác nhau và có thể sử dụng cùng một hệ thống phân phối để gia tăng hiệu quả); và (iii) liên kết hỗn hợp (kết hợp của hai dạng liên kết dọc và ngang).

- Nếu phân theo tính chất, liên kết trong các TĐKT có các loại: (i) liên kết chặt (các công ty con do công ty mẹ nắm toàn bộ vốn điều lệ); (ii) liên kết lỏng (các công ty con là các công ty có cổ phần, vốn góp chi phối của công ty mẹ); và (iii) liên kết chịu sự điều phối của công ty mẹ (các doanh nghiệp không có cổ phần, vốn góp của công ty mẹ tập đoàn, nhưng tham gia liên kết trong tập đoàn với các ràng buộc về thị trường, công nghệ, thương hiệu...).

Các liên kết này dựa trên nguyên tắc cơ bản là hai bên cùng có lợi.

Thực tiễn cho thấy, sự phát triển của các TĐKT ngày càng phụ thuộc nhiều vào các mối liên kết nói chung và đặc biệt là các mối liên kết nội bộ trong tập đoàn nói riêng. Với các lợi thế về giao dịch nội bộ, các liên kết nội khối trong tập đoàn đã đóng góp đáng kể vào sự phát triển của các TĐKT. Mặc dù trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, việc tham gia các liên kết với các đối tác bên ngoài ngày càng thuận tiện hơn, song với nhiều tập đoàn, các liên kết nội bộ vẫn đóng vai trò rất quan trọng, đặc biệt đối với các tập đoàn sản xuất các sản phẩm công nghiệp.

Thực trạng liên kết tại các TĐKT Việt Nam

Tổng quan các TĐKT Việt Nam

Việc hình thành, phát triển các TĐKT được Đảng và Nhà nước xác định chủ yếu nhằm sử dụng lợi thế kinh tế quy mô và đẩy mạnh chuyên môn hóa, hợp tác hóa để nâng cao hiệu quả, sức cạnh tranh của các doanh nghiệp và nền kinh tế trong hội nhập kinh tế quốc tế. Bên cạnh mục tiêu này, các TĐKT nhà nước còn được Nhà nước sử dụng với tư cách là công cụ hỗ trợ cân đối, điều chỉnh kinh tế vĩ mô, thực hiện cả vai trò kinh tế công ích và xã hội.

Tương tự như phương thức hình thành TĐKT của các nước trên thế giới, các TĐKT ở Việt Nam được hình thành chủ yếu bằng 3 phương thức: (i) phát triển tuần tự, tự tích tụ, tập trung vốn, đầu tư mở rộng quy mô và lĩnh vực sản xuất kinh doanh; sau đó tách một số bộ phận của công ty mẹ thành những công ty con và/hoặc sáp nhập, hợp nhất, đầu tư, góp vốn, mua cổ phần chi phối các doanh nghiệp khác; (ii) một số doanh nghiệp độc lập tự nguyện liên kết với nhau để nâng cao hiệu quả hoạt động, chiếm lĩnh thị trường; sau đó mở rộng quy mô, lĩnh vực sản xuất kinh doanh và/hoặc sáp nhập, hợp nhất, góp vốn, mua cổ phần chi phối các doanh nghiệp khác; và (iii) Chính phủ sử dụng kết hợp giữa biện pháp hành chính và thị trường để hình thành TĐKT nhà nước trên cơ sở một tổ chức kinh tế nhà nước hoặc một nhóm doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn đã có một số mối quan hệ khá mật thiết với nhau và cơ cấu tổ chức theo hướng TĐKT; hoặc gom và cơ cấu lại một số tổng công ty nhà nước hoạt động trong lĩnh vực tương đồng.

Các TĐKT Việt Nam được hình thành đầu tiên là những TĐKT nhà nước phát triển từ các tổng công ty nhà nước. Một số doanh nghiệp tư nhân, sau một giai đoạn hình và phát triển, đặc biệt là từ sau khi Luật Doanh nghiệp ra đời đã mở rộng quy mô và dần hình thành nên các nhóm doanh nghiệp, TĐKT. Các TĐKT nhà nước đều được xây dựng trên nền tảng của các tổng công ty 91 thành lập trước đây và giữ vị trí thống lĩnh trong các ngành, lĩnh vực then chốt của nền kinh tế như: dầu khí, sản xuất điện, khai thác và chế biến than - khoáng sản, hóa chất, bảo hiểm, viễn thông... Vì vậy, quy mô của các tập đoàn này thường lớn hơn đáng kể so với các TĐKT tư nhân.

Hầu hết các TĐKT ở nước ta đều hoạt động theo nhóm công ty dưới hình thức công ty mẹ - công ty con và có các doanh nghiệp liên kết (cấu trúc hình tháp). Các doanh nghiệp thành viên trong TĐKT có các quan hệ về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch

vụ kinh doanh khác.

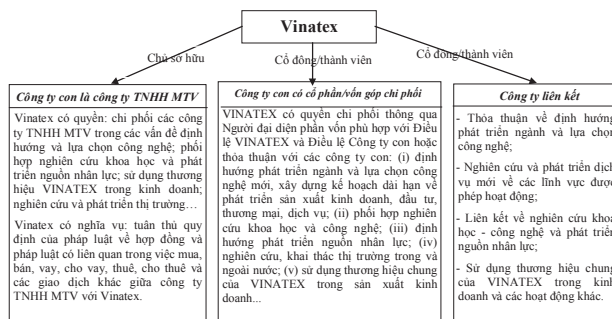
Phân loại và tình hình liên kết trong các TĐKT Việt Nam

Khi phân tích về các TĐKT ở Việt Nam, việc phân chia theo hình thức sở hữu là TĐKT nhà nước và TĐKT tư nhân là việc làm rất có ý nghĩa. Sở dĩ có sự phân biệt này là do các TĐKT nhà nước và tư nhân có quá trình hình thành cũng như cách thức hình thành rất khác biệt. Trong khi các TĐKT nhà nước chủ yếu hình thành bằng phương pháp hành chính (chuyển từ các tổng công ty nhà nước quy mô lớn - mà các tổng công ty này được hình thành từ việc gom các doanh nghiệp nhà nước độc lập) thì các TĐKT tư nhân được hình thành chủ yếu dựa trên phương thức mang tính thị trường thông qua quá trình tích tụ, tập trung vốn, mua bán, sáp nhập giữa các doanh nghiệp. Do vậy, thực trạng liên kết trong các TĐKT khu vực nhà nước và khu vực tư nhân cũng khác nhau.

Đối với TĐKT nhà nước: do được hình thành chủ yếu thông qua biện pháp hành chính nên hình thức liên kết giữa các doanh nghiệp trong tập đoàn chủ yếu theo chiều ngang. Đây là mối liên kết lỏng, thiếu sự gắn kết chặt chẽ giữa các đối tác. Ở một số TĐKT nhà nước đã hình thành mô hình liên kết hạt nhân. Tuy nhiên, hạt nhân là công ty mẹ trong tập đoàn lại được hình thành do tổ chức lại văn phòng và các cơ quan chức năng tham mưu của tổng công ty, nên nó mang dáng dấp của một cơ quan quản lý cấp trên nhiều hơn là doanh nghiệp hạt nhân.

Sau gần 20 năm hình thành và phát triển, những ảnh hưởng tiêu cực của biện pháp hành chính đã dần được khắc phục, mô hình và cơ cấu tổ chức của các TĐKT nhà nước đã được thay đổi theo hướng ngày càng “thị trường” hơn. Nhờ vậy, mối liên kết trong các TĐKT nhà nước đã đạt được một số kết quả sau:

- Mối quan hệ giữa công ty mẹ và các doanh nghiệp thành viên đã dần chuyển từ hành chính sang quan hệ kinh tế, thể hiện qua quan hệ về đầu tư vốn; bước đầu sử dụng và khai thác có hiệu quả thương hiệu, thị trường, công nghệ; quy mô và khả năng tích tụ vốn có trình độ cao hơn và quy mô lớn hơn so với các tổng công ty trước đây. Phạm vi hoạt động được mở rộng không chỉ ở thị trường trong nước mà cả ở nước ngoài. Một số TĐKT nhà nước đã hình thành những mối liên kết hướng đến thị trường và ngày càng hiệu quả, ví dụ Tập đoàn Viễn thông quân đội (Viettel), Dệt may (Vinatex), Than và Khoáng sản (Vinacomin).



- Hợp tác và liên kết kinh doanh giữa các đơn vị trong TĐKT nhà nước dần được nâng cao; quan hệ chặt chẽ giữa các đơn vị thành viên về đầu tư vốn và tài chính, thị trường, phân công chuyên môn hóa, nghiên cứu và phát triển. Mối quan hệ này thể hiện ngày càng rõ nét đặc trưng quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên trong TĐKT.

- Tại một số tập đoàn, chuyên môn hóa trong sản xuất kinh doanh đã được hình thành và mức độ chuyên môn hóa ngày càng sâu. Ví dụ, Viettel với các công ty con: Trung tâm Nghiên cứu thiết bị truy cập vô tuyến băng thông rộng, Trung tâm Nghiên cứu thiết bị thông minh, Trung tâm Phần mềm viễn thông, Tổng công ty Viễn thông, Tổng công ty Mạng lưới...; Tập đoàn Dầu khí quốc gia với các công ty con là các tổng công ty: Thăm dò, khai thác dầu khí, Dầu Việt Nam, Điện lực dầu khí, Lọc hóa dầu Bình Sơn, Khí Việt Nam, Cổ phần khoan và dịch vụ khoan dầu khí...; Tập đoàn Điện lực với các công ty con: Tổng công ty Phát điện 1 và 2, Tổng công ty Truyền tải điện quốc gia, các công ty cổ phần cơ điện, các công ty cổ phần tư vấn xây dựng điện...

- Các TĐKT nhà nước cũng đã chủ động hơn trong việc phát triển các mối liên kết thông qua việc sử dụng các công cụ thị trường như đa dạng hóa sở hữu, mua bán, sáp nhập, thành lập mới để cơ cấu lại tập đoàn. Quá trình sắp xếp lại đã tạo điều kiện cho TĐKT nhà nước loại bỏ dần các doanh nghiệp thành viên trong nhóm nhưng lại không thực sự có liên quan đến ngành kinh doanh chính của tập đoàn. Trong khi đó, việc thành lập hoặc mua lại các doanh nghiệp có ngành, lĩnh vực liên quan đến hoạt động kinh doanh chính của tập đoàn lại tạo điều kiện để củng cố mối liên kết nội bộ, từ đó tận dụng được các lợi thế của giao dịch nội bộ trong tập đoàn.

Mặc dù đã có những chuyển biến đáng ghi nhận, đặc biệt trong việc sử dụng các hình thức liên kết mang tính thị trường (đầu tư vốn, sử dụng quy chế chung, chế độ báo cáo toàn tập đoàn, hợp đồng hợp tác kinh doanh...) nhưng liên kết nội bộ trong các TĐKT nhà nước vẫn còn nhiều yếu kém, bất cập:

- Chưa có sự phối hợp đúng nghĩa dựa trên nguyên tắc chỉ phối mang tính “thị trường”, thực sự dựa trên cơ sở

quan hệ lợi ích kinh tế và tự nguyện theo nguyên tắc thị trường. Điều này có nghĩa rằng, các ưu điểm của mối liên kết “đôi bên cùng có lợi” dường như chưa được phát huy đúng mức trong các TĐKT nhà nước.

- Sự điều hành, chi phối của TĐKT đối với các đơn vị thành viên chưa thực sự hiệu quả, ví dụ, các TĐKT hầu như chưa thực hiện được chức năng điều hoà vốn hợp lý giữa các đơn vị thành viên. Đồng thời, quan hệ về đầu tư vốn và tài chính, thị trường, phân công chuyên môn hoá, nghiên cứu và phát triển giữa các đơn vị thành viên trong TĐKT chưa thực sự chặt chẽ và rõ nét đặc trưng quan hệ giữa các doanh nghiệp thành viên trong TĐKT.

- Hầu hết các TĐKT mới triển khai được liên kết về vốn mà chưa triển khai thực hiện được các mối liên kết khác trong sản xuất kinh doanh; thu xếp vốn; mua bán hàng hóa; thỏa thuận sử dụng kết quả nghiên cứu đổi mới, ứng dụng khoa học và công nghệ... Công ty mẹ chủ yếu sử dụng quyền của cổ đông thành viên chi phối và phối hợp hoạt động giữa các doanh nghiệp thành viên mà chưa sử dụng hiệu quả các phương thức khác trong quản lý, điều hành tập đoàn.

- Chưa có sự gắn kết thực sự giữa các doanh nghiệp thành viên trong TĐKT nên chưa tận dụng được lợi thế chi phí do giao dịch nội bộ đem lại. Các doanh nghiệp thành viên trong TĐKT nhà nước thường không có mối liên kết chặt chẽ trong sản xuất kinh doanh do các liên kết chủ yếu theo chiều ngang, trong nhiều trường hợp còn là những đối thủ cạnh tranh trực tiếp với nhau trên thị trường.

Nguyên nhân cơ bản của các yếu kém và tồn tại trong liên kết nội bộ của các TĐKT nhà nước là do mối liên kết nội bộ trong các tập đoàn này vẫn chủ yếu mang tính mệnh lệnh, hành chính, quan hệ “cấp trên - cấp dưới”. Các mối liên kết trong TĐKT nhà nước vẫn chủ yếu là liên kết ngang với mức độ gắn kết lỏng lẻo. Các yếu tố thị trường trong các mối liên kết giữa công ty mẹ và các doanh nghiệp thành viên, giữa các doanh nghiệp thành viên với nhau mặc dù đã xuất hiện nhưng chưa thực sự đáp ứng yêu cầu của một TĐKT. Bên cạnh đó, quản trị doanh nghiệp hiện đại phần lớn chưa được áp dụng một cách hiệu quả tại các TĐKT.

Đối với các TĐKT tư nhân: các TĐKT tư nhân Việt Nam chủ yếu được hình thành qua quá trình phát triển từ các doanh nghiệp đơn lẻ. Quá trình này chủ yếu dựa trên cơ sở các biện pháp mang tính thị trường: tích tụ, tập trung hoặc sáp nhập, hợp nhất, mua lại các doanh nghiệp khác để gia tăng quy mô. Mặc dù phần lớn các doanh nghiệp hình thành dưới dạng tập đoàn đều có quy mô không lớn, song mối quan hệ bên trong giữa các nhóm doanh nghiệp này khá chặt chẽ và dựa trên lợi ích về kinh tế trên cơ sở các nguyên tắc thị trường.

Liên kết tại các TĐKT tư nhân Việt Nam đã có những bước phát triển đáng kể trong thời gian qua. Khả năng chi phối của công ty mẹ trong TĐKT tư nhân đối với các công ty thành viên và toàn tập đoàn ngày càng được chú trọng và các công cụ để chi phối như đầu tư vốn, chuyển giao công nghệ, chia sẻ thị trường... được sử dụng linh hoạt và hiệu quả hơn. Ngoài việc đầu tư vốn để chi phối, nhiều TĐKT tư nhân đã sử dụng các lợi thế về công nghệ, thị trường, thương hiệu, năng lực để liên kết, hợp tác. Ngoài ra, các công ty mẹ trong một số TĐKT tư nhân quy mô lớn (Hoàng Anh Gia Lai, Hòa Phát...) còn đóng vai trò là nhà cung cấp hoặc người mua các hàng hóa, dịch vụ đơn thuần; người cho vay hoặc người đi vay (thường thì công ty mẹ với nguồn lực tài chính mạnh sẽ cho các công ty con vay vốn ngắn hạn để sản xuất kinh doanh); người bảo lãnh trong vay vốn; bên chuyển giao hoặc bên nhận chuyển giao công nghệ... trong quan hệ với các doanh nghiệp thành viên tập đoàn.

Ví dụ, trường hợp của Tập đoàn Hoàng Anh Gia Lai, Công ty mẹ của Tập đoàn cũng thường xuyên có các giao dịch nội bộ với các công ty con, công ty liên kết như: cung cấp hàng hóa/dịch vụ cho các công ty con, cho các công ty con, công ty liên kết vay vốn để đầu tư hoặc kinh doanh, mua nguyên vật liệu từ các công ty con. Ví dụ, năm 2013, giá trị giao dịch của Công ty mẹ với các công ty con trong tập đoàn đạt trên 1.310 tỷ đồng bao gồm các khoản doanh thu bán hàng, hợp đồng xây dựng, lãi vay từ các khoản cho công ty con vay, chi phí cho thuê văn phòng, mua máy móc, mua các dịch vụ... Khoản giao dịch tương ứng của năm 2012 ở mức trên 2.850 tỷ đồng và của năm 2007 chỉ gần 760 tỷ [2]. Sự phát triển của các TĐKT tư nhân đã hình thành nên một số chuỗi giá trị trong các tập đoàn như chuỗi giá trị sản phẩm nông nghiệp của Tập đoàn Hoàng Anh Gia Lai, chuỗi giá trị trong ngành luyện cán thép và xây dựng của Tập đoàn Hòa Phát, chuỗi giá trị các sản phẩm sữa của Vinamilk...

Mặc dù các liên kết trong TĐKT tư nhân được hình thành chủ yếu dựa trên các nguyên tắc thị trường nên phần lớn các tập đoàn này đã tận dụng tốt hơn những ưu điểm của các mối liên kết trong nội bộ tập đoàn so với các TĐKT nhà nước. Nhưng do phần lớn các TĐKT tư nhân vẫn chủ yếu thực hiện “quản trị” mang tính gia đình nên còn nhiều bất cập, khó khăn. Cụ thể:

- Khi phát triển đến một quy mô nhất định, quản trị gia đình sẽ không đủ đáp ứng cho sự phát triển của một doanh nghiệp quy mô lớn về cả nguồn nhân lực và vật lực. Trong trường hợp này, các mối liên kết chặt chẽ trước đây sẽ bị ảnh hưởng bởi khả năng kiểm soát giảm đi khi quy mô phát triển nhanh. Hệ thống giám sát cũng sẽ quá tải đối với quản trị gia đình và vì vậy sẽ ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu

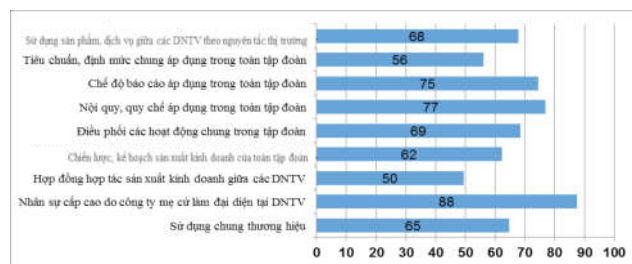
quả của liên kết trong các TĐKT.

- Việc chỉ chủ yếu sử dụng nguồn nhân lực trong phạm vi hạn chế là gia đình nên chưa tận dụng được năng lực của thị trường nguồn nhân lực, nơi thường cung cấp cho các doanh nghiệp đại chúng những cán bộ quản lý kinh doanh có trình độ chuyên môn cao.

- Mặc dù đã bước đầu xuất hiện một số chuỗi giá trị nhưng do mức độ phát triển các mối liên kết nội bộ - nền tảng của việc hình thành chuỗi giá trị - trong các TĐKT tư nhân còn ở mức thấp nên việc hình thành chuỗi giá trị trong các tập đoàn cũng còn rất hạn chế.

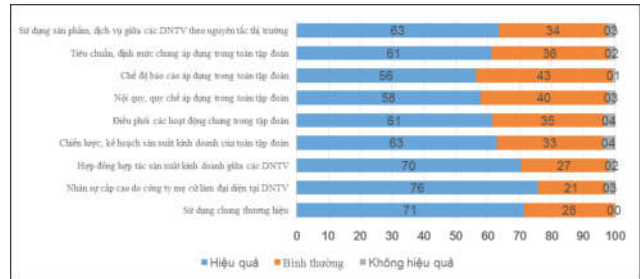
Phương thức, mức độ, hiệu quả và cách thức đảm bảo mối liên kết trong TĐKT Việt Nam: về cơ bản, các TĐKT Việt Nam sử dụng các phương thức liên kết gồm:

- Công ty mẹ sử dụng quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu, cổ đông, thành viên tại các doanh nghiệp thành viên cũng như thỏa thuận hợp tác kinh doanh để đảm bảo liên kết trong TĐKT. Thực tiễn cho thấy, việc sử dụng các phương thức liên kết để đảm bảo liên kết tại các TĐKT Việt Nam mặc dù đã có những bước tiến đáng kể song cũng còn nhiều hạn chế. Theo tính toán của chúng tôi từ [3], có tới 91,4% số công ty mẹ sử dụng quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu, cổ đông, thành viên tại các doanh nghiệp thành viên để phối hợp, định hướng hoạt động của toàn TĐKT. Trong đó, có 62,3% số TĐKT có chiến lược, kế hoạch phối hợp kinh doanh toàn tập đoàn; 77,0% số TĐKT có các nội quy, quy chế áp dụng trong toàn tập đoàn; 74,5% TĐKT áp dụng chế độ báo cáo chung. Tuy nhiên, điều đáng chú ý là chỉ có 64,8% số doanh nghiệp trong TĐKT có mối liên kết sử dụng thương hiệu chung và cũng chỉ có 48,5% số doanh nghiệp trong TĐKT có mối liên kết hợp đồng hợp tác sản xuất kinh doanh (xem hình 1). Đây là một trong những điểm yếu cơ bản của TĐKT ở nước ta.



Hình 1: các biện pháp chủ yếu đối với liên kết trong TĐKT (DNTV: doanh nghiệp thành viên)

Cũng theo kết quả điều tra, hiệu quả của việc sử dụng các phương thức liên kết trong các tập đoàn là khá tương đồng. Liên kết về nhân sự cấp cao có tỷ lệ doanh nghiệp đánh giá có “hiệu quả” với tỷ lệ cao nhất (76,0%), và mức hiệu quả thấp nhất là chế độ báo cáo, chỉ 56,0% (hình 2).



Hình 2: mức độ hiệu quả của các cách thức liên kết trong TĐKT

- Các doanh nghiệp thành viên có thể thực hiện các liên kết với nhau (liên kết ngang). Mức độ liên kết giữa các đơn vị thành viên trong TĐKT ở Việt Nam cũng khá đa dạng. Theo kết quả điều tra ở trên cho thấy, phương thức phổ biến nhất được các doanh nghiệp thành viên sử dụng để bảo đảm tính liên kết trong TĐKT là sử dụng sản phẩm, dịch vụ của nhau theo cơ chế thị trường (68,0% số doanh nghiệp thành viên). Đáng chú ý là, các TĐKT tư nhân thường có khó khăn về vốn nhưng tỷ lệ tập đoàn có thỏa thuận về cơ chế tín dụng nội bộ, cơ chế bảo lãnh tín dụng thấp hơn nhiều so với các TĐKT nhà nước (32,9% so với 41% số tập đoàn điều tra). Hình thức hội nghị/cuộc họp tham vấn giữa người quản lý, điều hành tại công ty mẹ và người đại diện tại các doanh nghiệp thành viên để định hướng, điều hoà, phối hợp các hoạt động và triển khai các nội dung của chiến lược, định hướng phát triển quan trọng của tập đoàn và hội nghị/họp tham vấn giữa các bộ phận chức năng của công ty mẹ và của các doanh nghiệp thành viên nhằm lấy ý kiến về những định hướng hoạt động và tạo sự thống nhất, đồng bộ trong triển khai các vấn đề chuyên môn cũng được sử dụng với tỷ lệ tương ứng là 50% và 42% số TĐKT được điều tra.

Ngoài ra, để điều hành tập đoàn cũng như đảm bảo hiệu quả của liên kết trong TĐKT, các quy chế về đầu tư, tài chính, thông tin báo cáo, quản lý người đại diện và lao động cũng được nhiều tập đoàn sử dụng. Theo [2], có tới trên 70% các tập đoàn trả lời có sử dụng các quy chế: đầu tư (71%), tài chính, tín dụng (74%), nhân sự (79%), người đại diện (75%) và thông tin báo cáo (74%). Riêng quy chế sử dụng thương hiệu chỉ có 57% lựa chọn có sử dụng. Thực tế này cho thấy, các TĐKT chưa chú trọng nhiều đến việc xây dựng và phát triển thương hiệu, mặc dù đây là một trong những nội dung cốt lõi của xây dựng và phát triển TĐKT.

Một số kiến nghị nhằm phát triển liên kết và cải thiện mức độ tác động của liên kết đối với sự phát triển của các TĐKT tại Việt Nam

Tiếp tục cải thiện môi trường kinh doanh

- Hướng dẫn các quy định liên quan đến tập đoàn, nhóm công ty quy định tại Luật Doanh nghiệp. Có chính sách hỗ trợ việc hình thành và phát triển nhóm công ty, đặc biệt là các

quy định rõ ràng và cụ thể về kế toán và tài chính hợp nhất trong các tập đoàn nhằm tạo điều kiện cho các tập đoàn trong hạch toán và báo cáo tài chính chung, đồng thời hạn chế việc chuyển giá do thông tin không minh bạch.

- Xây dựng các tiêu chuẩn quản trị doanh nghiệp hiện đại, phù hợp với chuẩn quốc tế; ban hành bộ nguyên tắc quản trị nội bộ TĐKT (tổ chức, quản lý, hoạt động...) để các doanh nghiệp tham khảo, tổng kết và lựa chọn mô hình phù hợp trong áp dụng.

- Tiếp tục đẩy mạnh việc tái cơ cấu các TĐKT nhà nước theo hướng chỉ giữ lại một số tập đoàn trong những ngành, lĩnh vực cần thiết và các tập đoàn được giữ lại phải được tổ chức theo mô hình một tập đoàn đích thực với các mối liên kết mang tính tự nguyện, chủ yếu dựa trên quy tắc thị trường, theo khuôn khổ thể chế và phù hợp với thông lệ phổ biến của quốc tế.

Ban hành quy định thúc đẩy các hình thức liên kết đa dạng trong tổ chức TĐKT với liên kết mẹ - con là chủ đạo

- Chính phủ cần nghiên cứu ban hành các chính sách, cơ chế thúc đẩy liên kết dưới hình thức công ty mẹ - công ty con và các hình thức liên kết khác trong các nhóm doanh nghiệp tư nhân, trong đó lấy liên kết mẹ - con làm chủ đạo. Công ty mẹ đầu tư toàn bộ hoặc có cổ phần, vốn góp chi phối ở các công ty con và chi phối các công ty này qua mức độ vốn đầu tư hoặc các thỏa thuận kinh doanh giữa hai bên.

- Ngoài hình thức liên kết mẹ - con, cần có chính sách thúc đẩy các doanh nghiệp áp dụng các hình thức liên kết đa dạng hơn dựa trên các quan hệ về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác thay vì liên kết “cứng” về vốn như hiện nay.

Có định hướng và xây dựng chiến lược phát triển lâu dài

Các TĐKT cần xác định được các ngành, lĩnh vực cốt lõi của mình; hạn chế việc đầu tư ngoài ngành, đầu tư vào các lĩnh vực mà tập đoàn không có thế mạnh, đầu tư theo phong trào. Cần có chiến lược rõ ràng, cụ thể về phân công, phối hợp và chuyên môn hóa trong toàn tập đoàn để tận dụng ưu thế của chuyên môn hóa trong sản xuất. Các TĐKT bao gồm các doanh nghiệp thành viên cần áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế đối với sản phẩm của mình để đáp ứng được yêu cầu của thị trường.

Hoàn thiện các quy chế hoạt động

Các TĐKT cần đặc biệt chú ý hoàn thiện các mối liên kết giữa công ty mẹ với các doanh nghiệp thành viên (liên kết dọc) và liên kết giữa các doanh nghiệp thành viên với nhau (liên kết ngang) về giao dịch sản xuất kinh doanh; về đầu tư, vốn, tài chính; về phân chia nguồn lực và lợi ích, trách

nhiệm; về nhân sự... theo đặc thù của từng TĐKT. Đồng thời, tái cơ cấu theo hướng phân công chuyên môn hóa, hợp tác hóa hình thành chuỗi công nghệ hoặc chuỗi giá trị sản xuất kinh doanh.

Hình thành, phát triển và mở rộng chuỗi giá trị tại các TĐKT

Ở những TĐKT có thế mạnh và khả năng cạnh tranh lớn, có thể xây dựng chuỗi giá trị khép kín hoặc chuỗi giá trị mà trong đó công ty mẹ là nhân tố nòng cốt, tham gia vào những khâu, công đoạn quan trọng và có giá trị gia tăng cao của chuỗi.

Cải thiện quản trị doanh nghiệp và minh bạch hóa thông tin trong tập đoàn

- Tăng cường kiểm soát, đánh giá từ chủ sở hữu đối với công ty mẹ và toàn tập đoàn.

- Công ty mẹ cần sử dụng kiểm soát tài chính như một công cụ để thực hiện quản lý vốn đầu tư và đánh giá hiệu quả vốn đầu tư của mình tại các doanh nghiệp thành viên.

- Tăng cường các hoạt động đào tạo chuyên sâu, nâng cao trình độ quản trị cho đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp trong TĐKT cả ở công ty mẹ và các doanh nghiệp thành viên. Xây dựng cơ chế thí điểm hỗ trợ doanh nghiệp sử dụng nhà quản trị giỏi.

- Thiết lập hệ thống báo cáo; chế độ thông tin đa chiều (giữa công ty mẹ với các doanh nghiệp thành viên và giữa các doanh nghiệp thành viên với nhau); đầu tư chuẩn hóa và nâng cấp hệ thống hạ tầng kỹ thuật hỗ trợ thông tin, liên lạc.

- Có các quy định cụ thể yêu cầu công khai hóa và minh bạch hóa thông tin đối với các TĐKT theo Luật Doanh nghiệp, có thể áp dụng các quy định đối với các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam, thiết lập kỷ luật báo cáo của các tập đoàn, yêu cầu các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình tập đoàn phải công bố công khai các thông tin về tài chính và hoạt động sản xuất kinh doanh, báo cáo tài chính hợp nhất 6 tháng và hàng năm có kiểm toán của tập đoàn và báo cáo tài chính của các công ty con, các giao dịch kinh doanh chủ yếu...

Tài liệu tham khảo

- [1] Strachan, Harry W (1976), *Family and other business groups in economic development: The Case of Nicaragua*, New York: Praeger.
- [2] Trần Kim Hào, Bùi Văn Dũng và cộng sự (2015), *Thực trạng và giải pháp phát triển bền vững TĐKT ở Việt Nam*, Nxb Hồng Đức.
- [3] <http://s.cafef.vn/hose/HAG-cong-ty-co-phan-hoang-anh-gia-lai.chn>; <http://s.cafef.vn/hose/HPG-cong-ty-co-phan-tap-dan-hoa-phat.chn>.